

Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: μια πρώτη προσέγγιση

Ιφιγένεια Βαρδακώστα

Βιβλιοθηκονόμος, Υπεύθυνη Βιβλιοθήκης Χαροκοπείου Πανεπιστημίου, Ελ.Βενιζέλου 70,176-71
Καλλιθέα, Τηλ:210-9549170. E-mail: ifigenia@hua.gr

&

Δρ. Πέτρος Α. Κωσταγιόλας

Τμήμα Αρχειονομίας-Βιβλιοθηκονομίας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Πλατεία Ελευθερίας, Παλαιά
Ανάκτορα, Κέρκυρα 49100, Τηλ. 26610-87402, E-mail: pkostagiolas@ionio.gr

Περίληψη

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες βρίσκονται σε μια διαδικασία επαναπροσδιορισμού του περιεχομένου και της μορφής των υπηρεσιών πληροφόρησης, που παρέχουν, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των εξελίξεων στην οικονομία. Οι χρήστες των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών διαφοροποιούνται ως προς τις προσδοκίες και τις πραγματικές ανάγκες τους από εκείνους των προηγούμενων δεκαετιών. Οι μεγάλες μεταβολές οδηγούν στην επαναξιολόγηση της οργανωτικής δομής των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και στην υιοθέτηση περισσότερο ευέλικτων σχημάτων. Ο εργαζόμενος στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες καλείται περισσότερο από ποτέ να ανταποκριθεί στις προκλήσεις συμβάλλοντας δημιουργικά. Η αποκέντρωση της εξουσίας δια της λειτουργίας ομάδων δίδει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα καινοτόμου συμβολής στην καθημερινότητα και στις στρατηγικές των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Η προαναφερθείσα διαπίστωση οδήγησε στην αύξηση των ερευνών, που αφορούν στις ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Οι τελευταίες είναι σημαντικές και, εφόσον αξιοποιηθούν από τις διοικήσεις ενδεδειγμένα, παρέχουν την δυνατότητα βελτιώσεων. Η εργασία προσδιορίζει εννοιολογικά, αναλύει τον ρόλο και τη σημασία των ομάδων, και επιπροσθέτως, παρέχει σημαντικές πτυχές τους για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Στην συνέχεια, παρουσιάζεται έρευνα, που διεξήχθη εντός του 2006 για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αναφορικά με την καταγραφή: α) της ύπαρξης, β) των χαρακτηριστικών, και γ) των απόψεων των εργαζομένων.

Keywords: Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, οργάνωση και διοίκηση βιβλιοθηκών, διοίκηση ομάδων, αναδιοργάνωση.

1. Εισαγωγή: εννοιολογικός προσδιορισμός ομάδων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αποτελούν βιβλιοθήκες των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίες εξυπηρετούν κατά μείζονα λόγο την ακαδημαϊκή κοινότητα (φοιτητές, διδακτικό προσωπικό κ.ά.) των πανεπιστημίων και άλλων ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υποστηρίζοντας το ερευνητικό και διδακτικό έργο (Μπώκος 2001). Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες λειτουργούν σύμφωνα με τον Ν.1268/2005, άρθρο 16, στο οποίο προσδιορίζεται η λειτουργία στις κεντρικές βιβλιοθήκες ανώτατων και ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αποτελούν ζωτικής σημασίας λειτουργικές οντότητες, ενσωματώνοντας τις εξελίξεις των εκπαιδευτικών συστημάτων και των υποδειγμάτων μάθησης, που ακολουθούνται κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (Τσιμπόγλου 2002). Οι τελευταίες βρίσκονται σε μια διαδικασία συνολικού επανακαθορισμού του ρόλου τους σχετικά με τη μορφή των υπηρεσιών, που παρέχουν και πρόκειται να παρέχουν στο μέλλον. Η ραγδαία εισαγωγή νέων τεχνολογιών και οι εξελίξεις στην οικονομία ωθούν τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σε αλλαγές (Χλωμούδης & Κωσταγιόλας 2004).

Η ανάπτυξη των βιβλιοθηκών, σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες, επιφέρουν αναπόφευκτα σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης και οικονομικής διαχείρισης (Ζάχος 1998). Οι χρήστες των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών διαφοροποιούνται ως προς το επίπεδο των προσδοκιών και των πραγματικών (*εκφρασμένων και συνεπαγόμενων*) αναγκών τους, από αυτούς των παρελθουσών δεκαετιών (Κωσταγιόλας 2005). Η ζήτηση υπηρεσιών πληροφόρησης μεταβάλλεται ποιοτικά και ποσοτικά, και τις οδηγεί στην επαναξιολόγηση της οργανωτικής δομής τους και στην κατεύθυνση περισσότερο ευέλικτων και λιγότερο γραφειοκρατικών σχημάτων. Η προαναφερθείσα διαπίστωση οδήγησε συνολικά στην αύξηση των ερευνών και των σχετικών δημοσιευμάτων, που αφορούν στις ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (π.χ. Bluck 1994, Diaz και Pintozzi 1999). Οι έρευνες αφορούν, είτε στα χαρακτηριστικά και τα είδη των ομάδων, είτε στην διοίκησή τους ή/και στις επιπτώσεις, που επιφέρει η ύπαρξή τους στην οργάνωση και διοίκηση της βιβλιοθήκης (*διοίκηση βάσει ομάδων*), αλλά και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (Bazirjian και Stanley 2001, Denda και Smulewitz 2004, Yoon 2005). Οι ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι σημαντικές και εφόσον γίνουν αντιληπτές και διαχειριστούν από τις διοικήσεις ενδεδειγμένα, παρέχουν την δυνατότητα σημαντικών βελτιώσεων (Jaramillo 1996).

Η εργασία αρχικά προσδιορίζει εννοιολογικά, αναλύει τον ρόλο και τη σημασία των ομάδων, και παρέχει σημαντικές πτυχές τους (χαρακτηριστικά ομάδων και επιπτώσεις στην οργάνωση και διοίκηση) στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Όπως επισημαίνεται στην βιβλιογραφία (Owens 1999): *«το να φτάσουμε σε μια οργάνωση βασισμένη σε ομάδες αποτελεί μια μακροχρόνια, και δύσκολη διαδικασία, η οποία όμως θα επιτρέψει την οικοδόμηση μιας νέας οργάνωσης που μπορεί να επιζήσει και να αναπτυχθεί στο πλαίσιο της αλλαγής των βιβλιοθηκών»*. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην χώρα μας δεν αποτελούν εξαίρεση και αποτέλεσε πεποίθηση των συγγραφέων η ανάγκη για έρευνα¹ του ρόλου των ομάδων εργαζομένων σε αυτές. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, που διεξήχθη εντός του 2006 για τις ομάδες στις Ελληνικές

¹ Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του ΠΜΣ στην Επιστήμη της Πληροφορίας του Ιονίου Πανεπιστημίου και συγκεκριμένα στην κατεύθυνση «Οργάνωση και Διοίκηση Βιβλιοθηκών με έμφαση στις Νέες Τεχνολογίες της Πληροφορίας»

Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες αναφορικά με την καταγραφή: α) της ύπαρξής τους, β) των χαρακτηριστικών τους και γ) των απόψεων των εργαζομένων σε αυτές. Η ομάδα δεν αποτελεί ξένη έννοια με την καθημερινότητα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Με τις ομάδες αλληλεπιδρούμε καθημερινά, είτε ως διοικήσεις που τις ενθαρρύνουμε να υπάρχουν ελέγχοντας τα αποτελέσματα, είτε ως μέλη ομάδων, που από κοινού εργαζόμαστε για ένα σκοπό.

2. Ορισμός και χαρακτηριστικά των ομάδων

Η πληθώρα των εννοιολογικών προσεγγίσεων αποτελεί απόδειξη της σημασίας αλλά και της πολυμορφίας ως προς την χρήση των ομάδων στην σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών (Dyer 1977 · Katzenbach και Smith 1993 · Goetsch 1997). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ο προτεινόμενος ορισμός των ομάδων είναι αυτός, που σημειώνει ο Bluck (1994), ο οποίος ορίζει τις ομάδες ως «ένα σύνολο ανθρώπων που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται στην επαγγελματική τους δουλειά, σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο και στον οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του καθενός ταιριάζουν με αυτές των άλλων». Με βάση τις σχέσεις, που επιβάλλονται από τον οργανισμό στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις, που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο τύπους (Χυτήρης 1996): τις «τυπικές» και τις «άτυπες». Η «τυπική» ομάδα ορίζεται από τον οργανισμό, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Οι τυπικές ομάδες (Jaramillo 1996 · Lowry 2000) μπορεί να αφορούν σε Ομάδες Διοίκησης (*Management Teams*), Ομάδες Εργασίας (*Work Teams*), Ομάδες Προγραμματισμού (*Planning Teams*), Θεματικές ομάδες (*Subject Teams*), Δια-τμηματικές ομάδες (*Cross-functional teams*) κ.ά. Οι «άτυπες» ομάδες αποτελούν ανεπίσημες ομάδες, που σχηματίζονται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα (Ζαβλανός 1999) και η κύρια αιτία δημιουργίας τους είναι οι ανθρώπινες σχέσεις και ανάγκες (Χυτήρης 1999). Οι ομάδες έχουν χαρακτηριστικά, τα οποία τις διακρίνουν και βοηθούν στην μελέτη τους, όπως τα κάτωθι (Κάντας ό.π. · Χατζηπαντελή 1999 · Harris & Harris 1996): δομή ομάδας, ρόλος των μελών της, τρόπος άσκησης εξουσιών και ηγεσία, βαθμός συνοχής, κανόνες της ομάδας, το γόητρο των θέσεων και των μελών, και τέλος, μέγεθος της ομάδας.

3. Οι ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Οι πιέσεις και τα μεταβολές, που οι υπηρεσίες πληροφόρησης σε όλους τους τομείς υφίστανται, έχουν αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα (Corrall 1995 · Riggs 1997 · Ζάχος 1998 · Κλαψόπουλος 1998 · Ward 1999 · Pugh 2004 · Μπώκος 2001). Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αποτελούν σύνθετους οργανισμούς, που λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η διεύρυνση των συλλογών (συμβατικών και ψηφιακών), η ανάπτυξη συνεργατικών σχημάτων βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβολές στην οικονομία και οι νέες κοινωνικές, πολιτικές πραγματικότητες επιφέρουν αναπόφευκτα σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, όπως εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (Σχήμα 1). Στην ανάπτυξη ομάδων συνηγορεί, επιπροσθέτως, η αναγκαιότητα για διεπιστημονική προσέγγιση για την παραγωγή ή/και παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης (*ανάπτυξη πηγών*

πληροφόρησης και νέων υπηρεσιών, κ.ά.) (Lippincott, 2000). Τα τελευταία χρόνια πολλές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν αναπτύξει ομάδες, προκειμένου να αναπτύξουν σύνθετες δραστηριότητες και να προχωρήσουν σε καινοτόμες δράσεις (Owens, 1999² Lowry, 2000² Diaz et.al. 2001² Bernfeld, 2004).

Σχήμα: 1 – Παράγοντες που καθιστούν χρήσιμη την ύπαρξη και την λειτουργία ομάδων.



Η λειτουργία σε ομάδες γίνεται όλο και περισσότερο οικεία πρακτική για τους βιβλιοθηκονόμους στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες², με σκοπό να επιλύσουν προβλήματα, να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες, να αναπτύξουν πηγές πληροφόρησης, να δημιουργήσουν υποδομές και να σχεδιάσουν πολιτικές και στρατηγικές. Επιπροσθέτως, η καθημερινή εργασία δύναται να υποστηρίζεται ή/και να επιμερίζεται σε μια ομάδα ατόμων, στην οποία το καθένα διαθέτει ορισμένες δεξιότητες και όλοι συμμετέχουν αρμονικά στην επίτευξη στόχων και σκοπών. Ο εργαζόμενος, που συμμετέχει στην ομάδα, αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος (Jenks 2005), έχει το συναίσθημα ότι ανήκει σε ένα σύνολο και ότι μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο τρόπο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης που ανήκει. Οι ομάδες διαμορφώνονται κυρίως για τους ακόλουθους λόγους (Πετρογιάννης 2000 σ.16, Handy 1993, Κάντας 1995): 1) επιμερισμός και έλεγχος της εργασίας, 2) επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, 3) ενίσχυση δεσμεύσεων διοίκησης και εργαζομένων σε πολιτικές, στρατηγικές και στόχους, 4) διαχείριση συγκρούσεων, 5) καταπολέμηση αποξένωσης μέσα στον οργανισμό, 6) προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, 7) ανάπτυξη, εκπαίδευση και επικοινωνία πολιτικών, στρατηγικών και στόχων κ.ά.

Οι ομάδες συναντώνται και διερευνώνται με επιστημονικό τρόπο στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, τόσο του Ηνωμένου Βασιλείου, όσο και των ΗΠΑ (Hall, 1999) από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα. Η έρευνα του Bluck (1994) για την λειτουργία ομάδων στο Πανεπιστήμιο της Northumbria θέτει ως προϋπόθεση την δέσμευση της διοίκησης και την συμμετοχή των ομάδων και διαπιστώνει ότι οι ομάδες βοηθούν στη διατήρηση αλλά κυρίως στην ανάπτυξη υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους χρήστες σε ένα περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει. Ο Shaughnessy (1996), αναφερόμενος στην αναδιοργάνωση της Βιβλιοθήκης του University of Minnesota, τονίζει ότι οι βιβλιοθήκες οφείλουν να αναδιοργανώνονται, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές, δημογραφικές και πολιτιστικές). Αναφέρει μάλιστα ότι κυρίως σε ακαδημαϊκές και ερευνητικές βιβλιοθήκες το

² Χωρίς να αποκλείεται η εφαρμογή της μεθόδου αυτής σε Βιβλιοθήκες άλλων τύπων, π.χ. Λαϊκές Βιβλιοθήκες (Bernfeld, 2004)

προσωπικό υποφέρει από ψυχική και φυσική εξάντληση, χαμηλό ηθικό και από άλλα συμπτώματα εργασιακού άγχους. Σε αυτή την περίπτωση, η λειτουργία ομάδων ενισχύει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και γενικότερα έχει θετικές συνέπειες στο προσωπικό. Οι Diaz και Pintozzi (1999), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η λειτουργία των ομάδων βοήθησε στην επιτυχημένη αναδιοργάνωση της ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου της Αριζόνα.

Η Κατσιρίκου (2004) υποστηρίζει για την χώρα μας πως η μείωση της παραδοσιακής ιεραρχίας και η έμφαση στην ομαδική εργασία θα οδηγήσουν σε νέους τύπους λειτουργίας και οργάνωσης στις βιβλιοθήκες και τα κέντρα πληροφόρησης. Η ίδια συγγραφέας αναφέρει ότι προϋπόθεση για την ολική θεώρηση των υπό εξέταση ζητημάτων αποτελεί η συμμετοχή του προσωπικού ανεξάρτητα από την ιεραρχία και το τμήμα προέλευσης. Ο Γεωργίου (1999) πιστεύει πως στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες το πνεύμα συνεργασίας είναι δυνατό να αναπτυχθεί. Η κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρξης στόχων και η υιοθέτηση κατάλληλων κατά περίπτωση μεθόδων για τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος στη βιβλιοθήκη είναι το πρώτο στάδιο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων. Τα τελευταία χρόνια, η βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία των ομάδων στη διοικητική επιστήμη (Trent 2003). Ο ακαδημαϊκός χώρος όλο και περισσότερο επιλέγει τις ομάδες για την ενίσχυση δράσεων οργανωτικού εκσυγχρονισμού ή/και μείωσης του εργασιακού άγχους. Η μελέτη των ομάδων αποτελεί ανεξάντλητο πεδίο έρευνας με θεωρητική και πρακτική σημασία για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες διεθνώς αλλά και στην χώρα μας.

4. Διερεύνηση για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Η διερεύνηση για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στόχευε στην καταγραφή: α) της ύπαρξης ομάδων, β) των χαρακτηριστικών των ομάδων και, γ) της άποψης των εργαζομένων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες για τις ομάδες. Οι παρακάτω ενότητες αφορούν στα βασικά αποτελέσματα της έρευνας για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

4.1. Στοιχεία κατασκευής του ερωτηματολογίου της έρευνας για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Η βιβλιογραφική, που αρχικά διεξήγαμε, εντόπισε ανάλογες μελέτες και έρευνες, που έχουν γίνει στο εξωτερικό και αφορούν διάφορες πτυχές των ομάδων. Με βάση τα παραπάνω διαμορφώθηκε αρχικά το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε οι ερευνητικές ερωτήσεις, που ετέθησαν α) να εξυπηρετούν τους ερευνητικούς στόχους, και β) να έχουν χρησιμοποιηθεί σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια³ και αντίστοιχες έρευνες. Η αρχική μορφή του ερωτηματολογίου ετέθη σε πιλοτική διακίνηση για την καταγραφή της άποψης ομάδας ειδικών, αποτελούμενη από τρεις (3) βιβλιοθηκονόμους, με πολυετή εμπειρία στο χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και ανώτατες σπουδές, καθώς και από δύο καθηγητές Ελληνικών πανεπιστημίων. Βασιζόμενοι στις παρατηρήσεις τους έγιναν αναθεωρήσεις και βελτιώσεις, που οδήγησαν στη τελική μορφή του ερωτηματολογίου. Στην τελική μορφή του, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα δύο (32) ερευνητικές ερωτήσεις εκ των οποίων οι είκοσι εννιά ερωτήσεις (29) είναι κλειστού τύπου και οι τρεις (3) ανοικτού τύπου. Το ερωτηματολόγιο

³ ARL, 1998 · Bazirjian & Stanley, 2001 · Yoon, 2005 κ.ά.

διακρίνεται σε τρεις ενότητες σύμφωνα με τον Πίνακα 1: η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα στοιχεία του ερωτώμενου και της ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης, η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην ύπαρξη ή όχι ομάδων και η τρίτη χωρίζεται σε δύο υποενότητες εξετάζοντας αντίστοιχα τα χαρακτηριστικά των ομάδων και τις απόψεις των ερωτώμενων επαγγελματιών.

Πίνακας: 1 – Δομή και περιεχόμενο ερωτηματολογίου για τις ομάδες στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Ενότητα Α	
Ερ.1-7 Στοιχεία ερωτώμενων	Ερ.8-12 Στοιχεία για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες
Φύλο	Είδος Βιβλιοθήκης (Κεντρική ή Τμηματική)
Ηλικία	Αριθμός χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη
Σπουδές	Αριθμός προσωπικού που απασχολεί
Ακαδημαϊκό Ίδρυμα	Έτη εργασίας του ερωτώμενου στο συγκεκριμένο ίδρυμα
Τρέχουσα εργασιακή σχέση	
Καθήκοντα	
Έτη εργασιακής εμπειρίας	
Ενότητα Β	
Ερ.12-16 Ύπαρξη ομάδων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες	
Ύπαρξη οργανογράμματος	Ύπαρξη άτυπων ομάδων (ανοικτού τύπου ερώτηση)β'
Ύπαρξη ομάδων	Σκοπός δημιουργίας ομάδων (ανοικτού τύπου ερώτηση)
Ύπαρξη τυπικών ομάδων (ανοικτού τύπου ερώτηση)α'	Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία τους
Ενότητα Γ	
Ερ.17-25 Χαρακτηριστικά ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες	Ερ.26-31 Απόψεις του προσωπικού των Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών για τις ομάδες
Ικανοποιητική προετοιμασία για την οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη Διοίκηση της Βιβλιοθήκης	Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση (λειτουργική & δομική) βασισμένη σε ομάδες
Οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη διοίκηση με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού	Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας
Η ομάδα έχει σαφείς σκοπούς και στόχους	Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους	Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες
Η ομάδα έχει αυτονομία στην εργασία της	Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο της εργασίας.
Η ομάδα αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της	Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.
Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων	Ερ.32 (ανοικτού τύπου): Παρακαλώ όπως εκφράσετε την άποψή σας για το ρόλο των ομάδων στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην Ελλάδα.
Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας	
Η ομάδα πετυχαίνει να μετατρέψει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών	

4.2. Ταυτότητα της έρευνας για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Το χρονικό διάστημα, κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα, ήταν ο Φεβρουάριος και ο Μάρτιος του 2006. Ο πληθυσμός, στον οποίο απευθυνόταν το ερωτηματολόγιο, ήταν το προσωπικό ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών των ΑΕΙ και ΑΤΕΙ στην Ελλάδα. Για την αποστολή του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αφενός μεν λόγω του μεγάλου αριθμού των παραληπτών, και αφετέρου λόγω της γεωγραφικής του διασποράς των παραληπτών. Κάθε αποστολή ερωτηματολογίου συνοδευόταν από μια επιστολή, με την οποία εξηγήσαμε το σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή του ερωτηματολογίου με το

Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγινε ως εξής: α) ελέγχθηκαν οι ιστοσελίδες των Βιβλιοθηκών των ΑΕΙ και ΑΤΕΙ προκειμένου να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις του προσωπικού τους, και β) δημιουργήθηκε ένα αρχείο Excel, όπου συγκεντρώθηκαν για κάθε ίδρυμα οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις του προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε εργαζόμενους στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, ήτοι 531 ερωτηματολόγια, από τα οποία συμπληρωμένα επεστράφησαν τα 80 ερωτηματολόγια, δηλαδή ποσοστό απόκρισης 17,4%, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων αναφορικά με τις κατηγορικές μεταβλητές της πρώτης ενότητας. Στην ερώτηση, που αφορά στην καταγραφή των καθηκόντων, οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να σημειώσουν πέραν της μιας επιλογής, ενώ στην ερώτηση για το «ακαδημαϊκό ίδρυμα» καταγράφεται η συμμετοχή όλων των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών της χώρας εκτός από πέντε περιφερειακά ΑΤΕΙ.

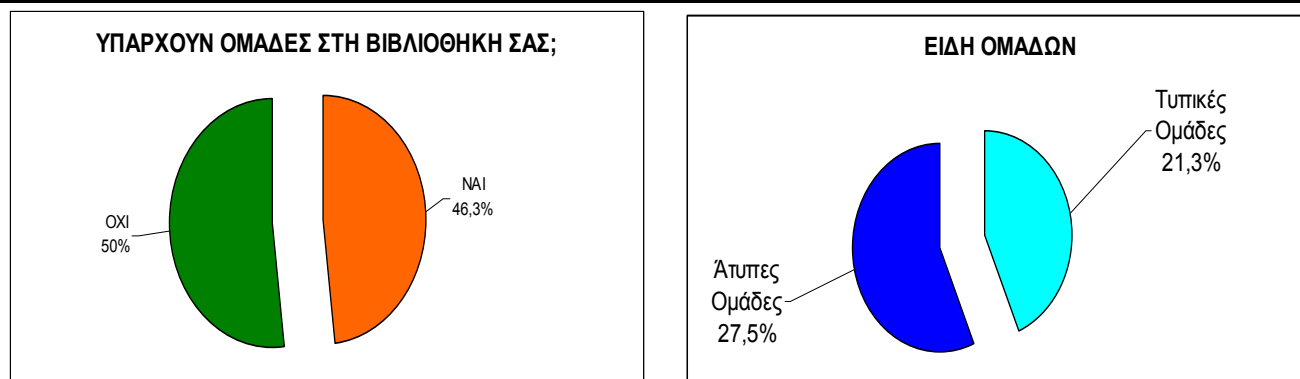
Πίνακας: 2 – Σύνθεση των ερωτώμενων με βάση τα απαντημένα ερωτηματολόγια (ερωτήσεις από 1 μέχρι 11)

Ταυτότητα έρευνας για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες	
Φύλο	64 γυναίκες (ποσοστό 80%) και 16 άνδρες (ποσοστό 20%)
Κατηγορίες ηλικιών	20-24 (3,8%), 25-29 (21,3%) και 30-34 (21,3%), 35-39 (35%), 40-44 (15%) και 45-49 (3,8%)
Σπουδές	ΑΤΕΙ Βιβλιοθηκονομίας (67,5%), πτυχίο εκτός Βιβλ/μίας (21,3%), ΑΕΙ Βιβλ/μίας (17,5%), μεταπτυχιακές σπουδές στην Βιβλ/μία (27,5%), μεταπτυχιακές σπουδές εκτός Βιβλ/μίας (8,8%)
Ακαδημαϊκό Ίδρυμα	Οι βιβλιοθήκες όλων των ΑΕΙ και όλων των ΑΤΕΙ εκτός από πέντε περιφερειακά ιδρύματα
Τρέχουσα εργασιακή σχέση	Μόνιμο προσωπικό (36,3%), αορίστου χρόνου (33,8%), συμβασιούχοι έργου (27,5%), συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου (2,4%)
Παράλληλα κύρια καθήκοντα	Δανεισμός/διαδανεισμός και Εξυπηρέτηση των χρηστών (68,8%), Επεξεργασία υλικού (54%), Ηλεκτρονικές υπηρεσίες πληροφόρησης (51,3%), Προσκτήσεις (34%), Διοίκηση (25%), Δημόσιες σχέσεις (22,5%), Διοικητική υποστήριξη (10%), Πληροφορική (5%)
Έτη εργασιακής εμπειρίας	1-3 έτη (17,5%), 3-6 έτη (11,3%), 6-10 έτη (23,8%), πάνω από 10 έτη (46,3%)
Είδος Βιβλιοθήκης	(61,3%) απασχολείται σε Κεντρική Βιβλιοθήκη και το 31,3% σε Τμηματική Βιβλιοθήκη
Αριθμός ενεργών χρηστών	μέχρι 1000 χρήστες (18,80%), 1000-5000 χρήστες(40%), 5000-10000 χρήστες (18,80%) πάνω από 10.000 χρήστες (21,3%)
Αριθμός προσωπικού	1-6 άτομα (45,0%), 6-10 άτομα (8,0%), 6-10 άτομα (8,8%), 16-20 άτομα (12,5%), 21-25 άτομα (6,3%), 26-30 άτομα (11,3%), πάνω από 31 άτομα (5,0%)
Έτη εργασίας του ερωτώμενου	1-2 έτη (21,3%), 3-5 έτη (13,8%), 6-10 έτη (36,3%), πάνω από 10 έτη (27,5%)

4.3. Αποτελέσματα έρευνας για τις ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

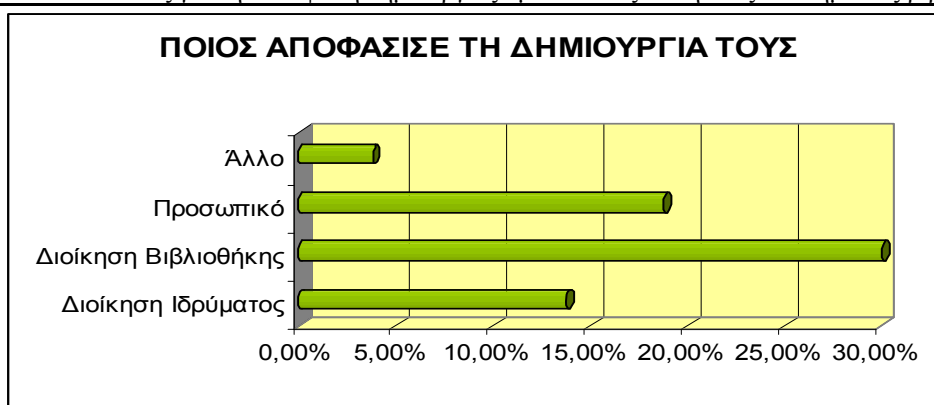
Στην δεύτερη ενότητα της έρευνας εξετάζεται το πρώτο ερευνητικό ζητούμενο για την καταγραφή της ύπαρξης, κατά την γνώμη των ερωτώμενων, ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Η πρώτη ερώτηση αφορά στην ύπαρξη εγκεκριμένου οργανογράμματος, όπου οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 41,3% (33/80) ότι υπάρχει, ενώ το 35% (28/80) απάντησε πως δεν υπάρχει. Με ποσοστό 21,3% (17/80) απάντησε ότι δεν γνωρίζει ή δεν απαντά. Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2, το 46,3% (37/80) των ερωτώμενων αναφέρει ότι υπάρχουν ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, που εργάζονται, ενώ ποσοστό 50% αναφέρει ότι δεν υπάρχουν. Οι 22 ερωτώμενοι από τους 37, που απάντησαν θετικά στην ύπαρξη ομάδων, ανέφεραν ότι οι ομάδες είναι άτυπες και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ομάδες: Α) καταλογογράφησης (9 απαντήσεις), Β) δανεισμού/διαδανεισμού (5 απαντήσεις) και Γ) εξυπηρέτησης χρηστών (4 απαντήσεις). Οι 17 ερωτώμενοι, που καταγράφουν την ύπαρξη τυπικών ομάδων στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, αναφέρουν ότι οι περισσότερες είναι δανεισμού και εξυπηρέτησης χρηστών (4 απαντήσεις), επιτροπές ΕΠΕΑΕΚ (4 απαντήσεις), ομάδες περιοδικών και βάσεων δεδομένων (4 απαντήσεις) και τεχνικής υποστήριξης (3 απαντήσεις).

Σχήμα: 2 – Ύπαρξη ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες (Ερωτήσεις)



Στην συνέχεια, σε ανοιχτού τύπου ερώτηση οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι οι σκοποί, για τους οποίους δημιουργήθηκαν ομάδες, αφορούσαν στην «Ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος» (9 απαντήσεις), στην «Καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης» (9 απαντήσεις) στην «Καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών» (5 απαντήσεις) στην «Καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα» (5 απαντήσεις) αλλά και στην «Ανάπτυξη κοινής πολιτικής» (5 απαντήσεις). Στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται η άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον βασικό υπεύθυνο για τη δημιουργία των ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, όπου φαίνεται ότι την κύρια ευθύνη έχει η διοίκηση της βιβλιοθήκης (24 από τους 37 ερωτώμενους). Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου γίνεται καταγραφή των χαρακτηριστικών των ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (Πίνακας 3), καθώς και της άποψης των ερωτώμενων (Πίνακας 4). Οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες απάντησαν πως αυτές εισήχθησαν με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού (25%), έχουν σαφείς σκοπούς & στόχους (21,3%). Επίσης, ανέφεραν ότι τα μέλη κατανοούν τους σκοπούς & τους στόχους της ομάδας (23,8 %), και διαθέτουν αυτονομία στην εργασία τους (20%). Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι οι ομάδες στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αξιολογούν την πρόοδο και την απόδοσή τους (22,5%), υπάρχει διάχυτη επικοινωνία και ενημέρωση μεταξύ των μελών (27,5%) και παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων (28,8%), ενώ παρατηρήθηκε δισταγμός στο αν οι ομάδες αυτές είναι ικανές να μετατρέπουν τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών (25%).

Σχήμα: 3 – Υπεύθυνος για την απόφαση δημιουργίας ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες



Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Πίνακας: 3 – Καταγραφή χαρακτηριστικών ομάδων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Ερευνητικές Ερωτήσεις (17 με 25)	1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ουδέτερη στάση	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα	6 ΔΓ / ΔΑ
Ικανοποιητική προετοιμασία για την οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη Διοίκηση της Βιβλιοθήκης	2,7%	8,1%	35,1%	32,4%	13,5%	5,4%
Οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη διοίκηση με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού	—	2,7%	13,5%	54,05%	13,5%	16,2%
Η ομάδα έχει σαφείς σκοπούς και στόχους.	—	5,4%	5,4%	45,94%	40,5%	2,7%
Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της.	—	10,8%	2,7%	51,35%	32,43%	—
Η ομάδα έχει αυτονομία στην εργασία της (αυτοδιοικούμενη ομάδα).	5,4%	21,3%	10,8%	43,24%	16,2%	2,7%
Η ομάδα αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της.	2,7%	8,1%	18,9%	48,6%	8,1%	10,8%
Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης των αποφάσεων.	—	10,8%	2,7%	62,16%	24,3%	—
Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας.	2,7%	2,7%	8,1%	59,4%	27,02%	—
Η ομάδα πετυχαίνει να μετατρέψει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών.	2,7%	27,02%	54,05%	10,8%	2,7%	—

Στον Πίνακα 2 καταγράφεται η άποψη των ερωτώμενων ως προς το επίπεδο συμφωνίας των εργαζόμενων, αναφορικά με τις διατυπώσεις των ερευνητικών ερωτήσεων. Οι ερωτώμενοι, εργαζόμενοι στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, απάντησαν πως προτιμούν μια διοικητική οργάνωση βασισμένη στις ομάδες (48,8%), πιστεύουν πως ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά της εργασίας (55,5%), και επίσης πως η εφαρμογή των ομάδων ενισχύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων (50%). Ακόμα έχουν την πεποίθηση πως μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες (52,5%), ενώ η ανώτατη ηγεσία ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο (48,8%), αλλά και πως μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων (48,8%). Η ερώτηση ανοικτού τύπου (*Ερώτηση 32, Πίνακας 1*) αφορά στην συνολική έκφραση της γνώμης των ερωτώμενων για τις επιπτώσεις από τις ομάδες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην Ελλάδα. Στην ανοικτού τύπου ερώτηση απάντησαν 47 από το σύνολο των 80 ερωτηματολογίων που επεστράφησαν συμπληρωμένα. Σε κάποιες από τις απαντήσεις σημειώνονται απόψεις, όπως οι ακόλουθες: ότι πρέπει να γίνεται διδασκαλία της έννοιας της δυναμικής της ομάδας πριν από την έναρξη εργασίας, ότι η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και ότι μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες. Οι ερωτώμενοι αποδίδουν την ευθύνη για την λειτουργία ομάδων στην ανώτατη διοίκηση της βιβλιοθήκης, διαπιστώνουν ότι στην Ελλάδα υπάρχει ένα ξεπερασμένο και συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, οι υπηρεσίες βιβλιοθηκών είναι στελεχωμένες με μικρότερο από τον απαιτούμενο αριθμό προσωπικού και τελικά ότι τα οργανογράμματα δεν είναι τόσο ευέλικτα, ώστε να καλύψουν τις σύγχρονες ανάγκες οργάνωσης και διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρεται η έλλειψη ικανών (*γνώσεις ειδικές και γενικές οικονομικών και διοίκησης κ.ά.*) ατόμων για την διοίκηση βιβλιοθηκών.

Πίνακας: 4 – Άποψη των ερωτώμενων: καταγραφή του επιπέδου συμφωνίας των εργαζόμενων για τις ομάδες αναφορικά με τις διατυπώσεις των ερευνητικών ερωτήσεων

Ερευνητικές Ερωτήσεις (26 με 31)	1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ουδέτερη στάση	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα	6 ΔΓ / ΔΑ
Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση (λειτουργική & δομική) βασισμένη σε ομάδες.	—	—	8,8%	48,8%	40%	—
Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας.	—	—	8,8%	55,5%	33,8%	2,5%
Η εφαρμογή ομάδων στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.	—	2,5%	3,8%	50%	42,5%	1,3%
Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες.	—	5%	20%	52,5%	20%	2,5%
Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο της εργασίας.	—	5%	11,3%	46,3%	33,8%	2,5%
Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.	—	1,3%	8,8%	48,8%	31,3%	7,5%

5. Συμπεράσματα

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σήμερα βρίσκονται σε μια αβέβαιη θέση, μιας και οι πόροι απόκτησης και πρόσβασης πληροφοριών ελαττώνονται ενώ πολλαπλασιάζονται οι διαθέσιμες πληροφορίες. Οι παραδοσιακές διαδικασίες και δομές των βιβλιοθηκών αποδεικνύονται ανεπαρκείς στην ανταπόκρισή τους σε αυτό το γρήγορα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Συνεπώς η αλλαγή καθίσταται όχι μόνο επιθυμητή αλλά και υποχρεωτική. Η διαχείριση και η κατεύθυνση προς την αλλαγή είναι μια πρόκληση για τους σημερινούς διευθυντές των βιβλιοθηκών. Οι ομάδες αποτελούν χρήσιμο εργαλείο διοίκησης, ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, αποκεντρώνουν τις εξουσίες και συντελούν στην διαμόρφωση συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας υψηλότερων αποδόσεων. Προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία των ομάδων αποτελούν η δέσμευση της διοίκησης, η κατάλληλη επιλογή του τύπου των ομάδων για τον εκάστοτε στόχο, η επιμόρφωση των εργαζόμενων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Στην έρευνα για τις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αναπτύξαμε ένα πλαίσιο για την διερεύνηση και καταγραφή των ομάδων, καθώς και για την καταγραφή των απόψεων των εργαζόμενων για αυτές. Η προσέγγιση έτυχε θερμής υποδοχής από την «οικογένεια» των εργαζόμενων στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, και στο μέλλον μπορεί να πλαισιωθεί με περαιτέρω αναλύσεις σε σχέση με οργανωτικές πτυχές της οργάνωσης και διοίκησης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

- 1.Γεωργίου, Π. 1999. Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στο *Στατιστική και Ολική ποιότητα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*: πρακτικά διημερίδας. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων 19-10 Νοεμ. Ιωάννινα: ΜΟΠΑΒ
- 2.Ζαβλανός, Μ. 1999. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- 3.Ζάχος, Γ. 1998. Διοικητικές και οικονομικές προκλήσεις στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Ιδέες και προτάσεις αντίδρασης στο *Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού*:

- πρακτικά 6^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα 5-7 Νοεμβρίου 1997. Αθήνα: ΕΚΠΑ
4. Κάντας, Α. 1995. *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Τόμος Γ': Διεργασίες Ομάδας-σύγκρουση-ανάπτυξη και αλλαγή-κουλτούρα-επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: Ελλ. Γράμματα
5. Κατσιρίκου, Α. 2004. Το μέλλον των βιβλιοθηκών μέσα από τις συνεργασίες. *Βιβλιοθήκες και Πληροφόρηση*. 17:19-21
6. Κλαψόπουλος, Ι. 2002. Σχεδιασμός βελτίωσης της σχέσης μεταξύ διοίκησης ΑΕΙ και πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης στο *Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού*» πρακτικά 6^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα 5-7 Νοεμβρίου 1997. Αθήνα: ΕΚΠΑ
7. Κωσταγιόλας, Π.Α. (2005), «Διοίκηση & Οργάνωση Υπηρεσιών Πληροφόρησης στο πλαίσιο της σχέσης Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα», *Διοικητική Ενημέρωση*. 35: 12-19.
8. Μπόκος, Γ. 2001. *Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης*. Αθήνα: Παπασωτηρίου
9. Πετρογιάννης, Κ. (μετ.) 2000. *Οργάνωση και συντονισμός ομάδων: αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο επιχειρησιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Κριτήριο
10. Τσιμπόγλου, Φ. 2002. Η ενσωμάτωση των υπηρεσιών Βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία στο *Σύνδεση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών με την εκπαιδευτική διαδικασία*: πρακτικά 9^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα 18-20 Δεκ.2000, Αθήνα: ΕΜΠ
11. Χατζηπαντελή, Π. 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο
12. Χλωμούδης, Κ και Κωσταγιόλας, Π. 2004. *Σύγχρονες Βιβλιοθήκες, Τράπεζες Πληροφοριών*. Πειραιάς: Τζέι και Τζέι
13. Χυτήρης, Λ. 1996. *Οργανωσιακή συμπεριφορά : η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 2^η έκδ. Αθήνα: Interbooks
14. Bazirjian, R. and Stanley, N. M. 2001. Assessing the effectiveness of team-based structures in libraries. *Library Collections, Acquisitions and Technical Services*. 25 2: 131-157
15. Bernfeld, B. 2004. Developing a team management structure in a public library. *Library trends* 53 1:112-128
16. Bluck, R. 1994. Team management and Academic Libraries: a case study at the University of Northumbria. *British Journal of Academic Librarianship*. 9 3: 224-242
17. Cohen, S.G. and Bailey, D.E. 1997. What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*. 23 3: 239-290
18. Corral, S. 1995. Academic libraries in the information society. *New Library World*. 96 3: pp.35-42
19. Denda, K. and Smulewitz, G. 2004. Douglas Rationalization: an evaluation of a team environment and a computer-based task in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 30 2 : 145-150
20. Diaz, J.R. and Pintozi, C. 1999. Helping Teams work lessons learned from the University of Arizona Library Reorganization. *Library Administration and Management*. 13 1: 27-36.
21. Diaz, Z. e.a. 2001. Establishing a self-managed social sciences and allied professions team. *Working paper #5 on Team Management*. University of Maryland Libraries. διαθέσιμο από http://www.lib.umd.edu/PUB/working_paper_5.html (πρόσβ. στις 16/5/05)
22. Dyer, W. 1977. *Team building :issues and alternatives*. Reading, Mass.:Addison-Wesley
23. Echt, R. 1997. The realities of teams in technical services at Michigan State University Libraries. *Library Acquisitions: practice & theory*. 21 2: 179-187
24. Evans J. & Lindsay W. 2002. *The management and control of quality*. 5th ed. Ohio: S.W.
25. Goetsch, D.L. 1997. *Introduction to total quality : quality management for production, processing and services*. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall

26. Handy, C. 1993. *Understanding organizations*. 4th ed. London : Penguin Books
27. Hall, J. 1999. Training in teamwork in British University Libraries. *Library Management*. 20 3: 149-158
28. Harris, P.R. and Harris, K.G. 1996. Managing effectively through teams. *Team Performance Management*. 2 3: 23-36
29. Jaramillo, G.R. 1996. Utilization of teams in an Academic Library environment. *Colorado Libraries*. Winter: 17-23
30. Jenks, J. 2005. *Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού*. 3^η έκδ. Αθήναι: Κριτήριο. (Alexander Hamilton Institute)
31. Johnson, B. 1998. Academic Library Web team Management: the role of leadership & authority. *Issues in Science and Technology Librarianship*. διαθέσιμο στο : <http://www.istl.org/98-spring/article4.html> (πρόσβ. στις 23/10/05)
32. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993a. The discipline of Teams *Harvard Business Review*. March-April: 111-120.
33. Layzell Ward, P. 1999. An overview of the literature of management and of information and library services management 1999. *Library Management* 21 3: 128-152.
34. Libato, A.T. 1998. Putting the “team” in teamwork. *Info*. 1 1: 25-31 διαθέσιμο στο: http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v1n1/libato_teamwork.pdf (πρόσβ. στις 30/10/05).
35. Lippincott, J. 2000. *Librarians and Cross-Sector Teamwork*. διαθέσιμο στο http://www.arl.org/newsltr/208_209/team.html (πρόσβ. στις 27/10/05)
36. Lowry, J. 2000. The vision of a team based learning organization διαθέσιμο στο: <http://www.lib.umd.edu/PUB/Team Management.html> (πρόσβ. στις 9/6/2005)
37. Owens, I. 1999. The impact of change from hierarchy to teams in two academic libraries: intended results versus actual results using total quality management. *College & Research Libraries*. 60 6: 571-584.
38. Pilling, Stella 1997. Putting the customer first: total quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. *Asian Libraries*. 6 1/2:6-13.
39. Pugh, L. 2004. The management of hybrid libraries. *The New Review of Information Networking*. 10 1:71-83.
40. Ratliff, R.L. 2000. The use and management of teams: a how-to guide στο *The Quality Yearbook 2000* edited by Cortada, J.W. and Woods, J.A., 307-328. New York: McGraw Hill
41. Riggs, D.E. 1993. Managing Quality:TQM in libraries. *Library Administration and Management*. 7 2: 73-78.
42. Shaughnessy, T.W. 1996. Lessons from restructuring the Library. *The Journal of Academic Librarianship*. 22: 251-256.
43. Sheard, A.G. and Kakabadse, A.P. 2004. A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*. 23 1:7-106.
44. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. 2002. *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall διαθέσιμο στο: http://www.lib.umd.edu/PUB/Team_management.html (πρόσβ. στις 9/6/05).
45. Trent, R.J. 2003. Planning to use works teams effectively. *Team Performance Management*. 9 3-4: 50-58.
46. The Use of Teams in ARL Libraries. 1998. διαθέσιμο στο: <http://www.arl.org/spec/232fly.html>. (πρόσβ. στις 9/6/2005)
47. Yoon, H.-Y. (2005) Characteristics of Team-based organization introduced to Academic Libraries in South Korea. *The Journal of Academic Librarianship*. 31 4: 358-365.